



# “ORIENTACIONES Y CRITERIOS PARA LA GESTIÓN DE LOS CONFLICTOS SOCIALES”

– Versión Final –

Documento elaborado por:  
Cecilia Aldave y Giselle Huamaní, consultoras

Documento solicitado por la Oficina de Gestión de Conflictos Sociales de la Presidencia del Consejo de Ministros – PCM, en el marco del programa de apoyo que brinda el Proyecto USAID/Perú ProDescentralización

Lima, noviembre de 2010



## PRESENTACIÓN

La adecuada gestión de los conflictos sociales en el Perú, al igual que la implementación de políticas efectivas orientadas al logro de la equidad y la inclusión, constituyen condiciones básicas para la gobernabilidad del país, así como para la promoción de inversiones y el desarrollo del proceso de descentralización.

En este contexto, la Presidencia del Consejo de Ministros (PCM) mediante Decreto Supremo 010- 2010-PCM, incorporó dentro de su estructura orgánica, la Oficina de Gestión de Conflictos Sociales (OGCSS) como órgano responsable de dirigir el proceso de gestión de los conflictos sociales en todos los niveles de gobierno y en el ámbito del territorio nacional; así como de evaluar los resultados de sus gestiones.

La OGCS tiene como una de sus funciones, formular y diseñar lineamientos y estrategias para la gestión de estos conflictos sociales, con la finalidad de generar un ambiente de estabilidad y desarrollo, principalmente al interior del país, en colaboración y coordinación con los gobiernos regionales y locales, quienes se encuentran más próximos a la población afectada por situaciones de conflictividad social.

En ese marco se elabora el documento técnico “***Orientaciones y criterios para la gestión de los conflictos sociales***”, cuyos propósitos son los de establecer los criterios básicos, lineamientos y metodologías que orienten la actuación en la gestión de los conflictos sociales para la Oficina de Gestión de Conflictos Sociales (OGCSS) de la Presidencia del Consejo de Ministros (PCM) y otras unidades de gestión de conflictos sociales del Ejecutivo; así como plantear criterios que orienten la actuación de los gobiernos regionales y gobiernos locales en la gestión de conflictos sociales.

La elaboración del presente documento ha sido resultado de la asistencia técnica desarrollada por las consultoras Cecilia Aldave y Giselle Huamaní, en el marco del programa de apoyo que brinda el Proyecto **USAID/Perú ProDescentralización** a la Oficina de Gestión de Conflictos Sociales (OGCSS) de la Presidencia de Consejo de Ministros (PCM); así como de un proceso de consultas y validación con los integrantes del equipo de la OGCS y de la Comisión Multisectorial de Prevención de Conflictos Sociales.



# ORIENTACIONES Y CRITERIOS PARA LA GESTIÓN DE LOS CONFLICTOS SOCIALES

DOCUMENTO TÉCNICO

Nº –2010–PCM–OGCSS

## ÍNDICE

<b>I. OBJETIVO</b>	<b>7</b>
<b>II. FINALIDAD</b>	<b>7</b>
<b>III. BASE LEGAL</b>	<b>7</b>
<b>IV. ALCANCE</b>	<b>7</b>
<b>V. ENFOQUES Y PRINCIPIOS PARA LA GESTIÓN DE LOS CONFLICTOS SOCIALES</b>	<b>8</b>
5.1. Enfoques	
5.2. Principios	
<b>VI. ESTRATEGIA PARA LA GESTIÓN DE LOS CONFLICTOS SOCIALES: PREVENCIÓN, TRATAMIENTO Y SEGUIMIENTO</b>	<b>11</b>
6.1. Criterios básicos para la gestión de los conflictos sociales	
6.2. Diseño de metodología y plan de acción	
6.3. Mecanismo de seguimiento, monitoreo y evaluación	
6.4. Orientaciones y criterios para la gestión de la información, reportes y comunicaciones	
6.5. Mecánica operativa	
<b>VII. UNIDADES ORGÁNICAS RESPONSABLES Y MATRIZ DE FUNCIONES PARA LA GESTIÓN DE LOS CONFLICTOS SOCIALES</b>	<b>20</b>
7.1 Responsabilidades por niveles de gobierno	
7.2 Instancias de articulación y coordinación: intersectorial e intergubernamental	
7.3 Rol rector de la OGCSS	
7.4 Unidades orgánicas responsables y funciones/roles en la gestión de los conflictos sociales	
<b>ANEXOS</b>	<b>33</b>
<b>Anexo 1:</b> Definiciones básicas	
<b>Anexo 2:</b> Pauteo de metodologías de intervención	
<b>Anexo 3:</b> Matriz de metodologías de intervención a ser aplicadas según las etapas de gestión de conflictos sociales	
<b>Anexo 4:</b> Evaluación de condiciones con inventario de preguntas a formularse	
<b>Anexo 5:</b> Momentos mínimos a ser considerados en la elaboración del Plan de acción en la gestión de un conflicto social específico	
<b>FUENTES CONSULTADAS</b>	<b>43</b>



## I. OBJETIVOS:

El presente Documento Técnico tiene los siguientes objetivos:

- 1.1 Establecer los criterios básicos, lineamientos y metodologías de intervención que orienten la actuación en la gestión de los conflictos sociales para la Oficina de Gestión de Conflictos Sociales (OGCSS) de la Presidencia del Consejo de Ministros y otras unidades orgánicas e instancias responsables de la gestión de conflictos sociales del Ejecutivo.
- 1.2 Establecer el flujo de la mecánica operativa de la intervención en la gestión de conflictos sociales que facilite un trabajo articulado y coordinado.
- 1.3 Plantear criterios que orienten la actuación de los gobiernos regionales y gobiernos locales en la gestión de conflictos sociales.

## II. FINALIDAD:

Establecer los criterios generales a nivel de lineamientos y estrategias que orienten los procesos de gestión de conflictos sociales y que ellos se constituyan en el marco de actuación para la OGCSS, el Ejecutivo, y sirvan de pauta de orientación a los gobiernos regionales y locales.

## III. BASE LEGAL:

- 3.1. Constitución Política del Perú, artículos 2° 22 y 44°
- 3.2. Ley de Bases de la Descentralización, Ley N° 27783 – LBD, artículos 17°, 35° d, k y n; 36° c, d, e y h, 42° c, f y g, 43° d
- 3.3. Ley Orgánica del Poder Ejecutivo, Ley N° 29158 – LOPE, artículos 4° 1 y 4, 23° 3 a) y c)
- 3.4. Ley Orgánica de Gobiernos Regionales, Ley N° 27867 – LOGR, artículos 9° d, k y n; 10° c, d, e y h, 45° a, 45° b, 47° d, 48° d y e, 51° c y e, 52° e, 53° h y j, 59° a y c, 60° d, f y g
- 3.5. Ley Orgánica de Municipalidades, Ley N° 27972 – LOM, artículos 73°, 79° 1, 1.3
- 3.6. Decreto Supremo que modifica el Reglamento de Organización y Funciones de la PCM, Decreto Supremo N° 010-2010-PCM
- 3.7. Resolución Ministerial N° 380-2006-PCM, que crea la Comisión Multisectorial de Prevención de Conflictos Sociales

## IV. ALCANCE:

El presente documento técnico es de aplicación a la Oficina de Gestión de Conflictos Sociales (OGCSS) de la Presidencia del Consejo de Ministros (PCM) y a las diversas unidades orgánicas e instancias responsables de la gestión de conflictos sociales de los sectores del Ejecutivo.

Asimismo, el presente documento técnico orienta la actuación de los gobiernos regionales y gobiernos locales en la gestión de conflictos sociales.

## V. ENFOQUES Y PRINCIPIOS PARA LA GESTIÓN DE LOS CONFLICTOS SOCIALES

### 5.1 Enfoques

Se entiende por enfoque el marco conceptual o manera de considerar un asunto o problema.

La gestión de los conflictos sociales se orienta por los siguientes enfoques:

- **Orientación a resultados / Gestión por resultados**  
Busca la transformación positiva de los conflictos sociales. Las acciones se orientan a prevenir y transformar de manera efectiva los conflictos sociales existentes en el país, siguiendo los criterios de modernización de la gestión pública, en términos de eficacia, eficiencia y calidad de la intervención de las diferentes instancias del Estado en la gestión de los conflictos sociales. En consecuencia todas sus acciones deberían buscar cambios específicos hacia el fortalecimiento de la gobernabilidad democrática y el respeto de los derechos de las personas.
- **Gestión del proceso**  
Busca el desarrollo del proceso de gestión de conflictos de manera que a través de su conducción transparente, participativa, e imparcial, los actores del conflicto se apropien del proceso y transformen las relaciones conflictivas en relaciones de confianza, de entendimiento mutuo y de colaboración.
- **Gestión descentralizada**  
Cada nivel de gobierno asume el ejercicio de las competencias compartidas, de manera oportuna y eficiente, cumpliendo sus responsabilidades, respetando el campo de atribuciones (tanto propias como de los demás) y generando prácticas de coordinación, complementación y articulación intergubernamentales en la gestión de conflictos sociales a fin de evitar la duplicidad y atomización de intervenciones.
- **Gestión especializada**  
Cada sector del Ejecutivo asume la intervención en la gestión de los conflictos sociales según sus competencias y especialidad, de manera oportuna y eficiente, cumpliendo sus responsabilidades, respetando el campo de atribuciones y generando prácticas de coordinación, complementación y articulación intersectoriales en la gestión de conflictos sociales a fin de evitar la duplicidad y atomización de intervenciones.
- **Derechos humanos**  
La actuación se desarrolla en el marco del respeto y protección de los derechos de las personas y de las comunidades, en el marco de lo establecido por la Constitución y los tratados internacionales sobre derechos humanos ratificados por el Estado peruano.
- **Interculturalidad**  
Las intervenciones en la gestión de conflictos sociales se realiza en el marco de respeto a la realidad pluricultural, multilingüe y multiétnica, promoviendo la inclusión social, el diálogo e intercambio en condiciones de equidad, democracia y beneficio mutuo.
- **Institucionalidad**

Las intervenciones reducen la discrecionalidad de los actores, gestionándose los conflictos sociales a partir de la normatividad y procedimientos pre-establecidos por el ente rector en coordinación con las unidades orgánicas o dependencias responsables de la gestión de los conflictos sociales.

## 5.2 Principios

Se entiende por principios las ideas o normas que rigen un pensamiento o conducta.

La gestión de los conflictos sociales se orienta por los siguientes principios:

- **Cultura de paz**  
Es un proceso amplio y dinámico de intervenciones y programas con una orientación al manejo no violento en la solución de conflictos sociales, y que busca el cambio en los valores, actitudes, comportamientos y estilos de vida en los ciudadanos y en las instituciones. Adicionalmente, comprende todas las medidas para la disminución de la pobreza, la promoción de la justicia en la distribución equitativa de los beneficios del desarrollo, la promoción de un desarrollo sostenible, la justicia entre los géneros, la participación de la sociedad civil, la constitucionalidad, la democracia y la gobernabilidad.
- **Igualdad y no discriminación**  
La igualdad es un elemento esencial de la paz social porque su ausencia refuerza los conflictos sociales.  
  
La eliminación de las diversas formas de discriminación (de clase, étnica, tribal, de edad, religiosa, racial y sexual, entre otras) es una condición previa para la participación de los actores en los procesos de gestión de conflictos sociales. Es obligación de las instituciones del Estado impulsar y concretar la igualdad de oportunidades de los involucrados desterrando prácticas, concepciones y lenguajes que justifiquen la superioridad de una persona sobre otra, la discriminación y exclusión social.  
  
La equidad es una condición y un medio para lograr la igualdad, busca equilibrar las asimetrías de poder entre actores -con falta de conocimientos y recursos, lengua, educación, manejo técnico, etc.- en el proceso de gestión del conflicto social.
- **Participación social**  
Se expresa en la posibilidad de que los actores sociales puedan participar – cuando corresponda - y vigilar las diferentes etapas de la gestión de conflictos sociales. Para ello el Ejecutivo y los gobiernos regionales y locales deberían generar las condiciones para asegurar su involucramiento y real participación.
- **Inclusión social**  
Inclusión implica el involucramiento de todos los actores sociales y sectores que están directamente afectados en el proceso o en la solución del conflicto.
- **Subsidiariedad y concurrencia**  
Supone que las actividades de gobierno alcanzan mayor eficacia, eficiencia y control social en tanto son ejercidas por los niveles de gobierno más cercanos a la población; y, de otro lado que en el ejercicio de las competencias compartidas, cada nivel de gobierno debe actuar de manera oportuna y eficiente, cumpliendo a

cabalidad las acciones que le corresponden y respetando el campo de atribuciones propio de los demás.

- **Voluntad de diálogo**

La voluntad de diálogo se expresa en la capacidad de interacción entre los grupos en conflicto, en la habilidad de adaptar los procedimientos, instrumentos y metodologías para una mejor gestión del conflicto social.

- **Buena fe**

Conducta por la cual las instancias del Estado y los terceros propician e inducen la actuación de todos los actores e instituciones a participar con transparencia, respeto y seriedad en los distintos procesos de diálogo, y en la adopción de compromisos que se generen.

- **Legalidad**

El ejercicio del poder público se somete a la voluntad de la ley de su jurisdicción y no a la voluntad de las personas. Por tanto es obligación de las instituciones del Estado respetar:

- Los tratados y compromisos internacionales que el Estado peruano ha suscrito y ratificado en el tratamiento de los conflictos sociales.
- La normatividad nacional vigente en el tratamiento de de los conflictos sociales.

- **Respeto de procedimientos**

Conducta institucional y profesional que se expresa a través de la aplicación del debido proceso en la gestión de conflictos sociales (procedimientos, criterios y pautas).

- **Implementación y seguimiento del cumplimiento de compromisos**

Conducta institucional que se expresa a través de la implementación de los acuerdos, monitoreo y seguimiento de los mismos. Ello asegura la confianza de los actores sociales.

- **Transparencia**

La gestión de los conflictos sociales debe permitir que las personas e instituciones tengan acceso a la información, conforme a ley. Los responsables de la gestión de conflictos sociales dan cuenta periódicamente a la población acerca de los avances del proceso, logros, dificultades y perspectivas en la implementación de acuerdos o compromisos.

- **Imparcialidad**

Es la actitud y perspectiva que debe asumir el Estado o el tercero en su actuación para la gestión de conflictos sociales, de manera de enfocarse en la conducción y desarrollo de un proceso que beneficie a todos los actores, sin tomar posición o favorecer directa o indirectamente a uno de los actores en conflicto.

## VI. ESTRATEGIA PARA LA GESTIÓN DE CONFLICTOS SOCIALES: PREVENCIÓN, TRATAMIENTO Y SEGUIMIENTO

La estrategia general de intervención en la gestión de conflictos se grafica de la siguiente manera:



Fuente: OGCSS

En la gestión de los conflictos sociales se identifica tres etapas:

- **La prevención**, comprende principalmente la intervención de las instituciones del Estado previa a la gestación de demandas. La actuación se orienta directamente a influir en el surgimiento de los conflictos sociales, identificar las problemáticas que están subyacentes al conflicto social y manejar las dinámicas que puedan generarse. En esta etapa se trabaja de manera anticipada buscando soluciones, diseñando políticas públicas que impacten en los factores y condiciones estructurales que ocasionan los conflictos sociales.
- **Tratamiento**, se realiza en el momento de manifestación abierta del conflicto social y/o el periodo de crisis. En esta etapa se busca principalmente reducir la intensidad de los factores que agudizan un conflicto social y fortalecer los factores que promueven una solución no violenta del conflicto social. Se busca reencauzar el conflicto social a través de los mecanismos, pautas y espacios establecidos para su abordaje; enfrentar los riesgos que pudiesen afectar la prestación de los servicios básicos a la población y la seguridad y vida de las personas; y trabajar de manera anticipada para que el conflicto no se generalice y polarice más a los actores en el conflicto social.
- **Seguimiento**, esta intervención se realiza en la etapa del des-escalamiento del conflicto y el post conflicto, luego de haberse producido las intervenciones para encausar el conflicto hacia un proceso de transformación. Comprende la

intervención de las instituciones del Estado para promover no sólo la implementación de los acuerdos, sino también promover la reconciliación entre los actores en el conflicto social, y actuar de manera anticipada frente a la posible recurrencia de los conflictos sociales a través de políticas que resuelvan las problemáticas estructurales que los generan.

## **6.1 Criterios básicos para la gestión de los conflictos sociales**

### **6.1.1 Contexto y ámbito geográfico**

Implica caracterizar, describir y determinar el ámbito en el que se desarrolla el conflicto social, para ello se tomará como referencia los siguientes 5 niveles de ocurrencia:

- Nacional
- Departamental
- Provincial
- Distrital
- Comunal

### **6.1.2 Identificación, categorización y análisis**

#### **6.1.2.1 Sobre la Identificación**

Los conflictos sociales se identifican y analizan considerando factores políticos, económicos, sociales, psicológicos y culturales, en base a la información contenida en el Sistema de Alerta Temprana, los gobiernos regionales, y otras fuentes.

Para la identificación de un caso, como un conflicto social, se deberán considerar los siguientes criterios:

- El número y tipo de actores involucrados.
- El número, la complejidad y la interdependencia de las problemáticas del conflicto social.
- El nivel de riesgo de polarización y generalización del conflicto en la población.
- Los potenciales impactos y resultados negativos sociales, económicos y/o ambientales.

#### **6.1.2.2 Sobre la Categorización**

Para la categorización (base para establecer las tipologías) de los conflictos sociales se tomará en cuenta la recurrencia de la problemática que afecta los intereses de los actores sociales y su entorno, y ellos serán establecidos de acuerdo a los criterios impartidos por la Oficina de Gestión de Conflictos Sociales – OGCS de la PCM.

#### **6.1.2.3 Sobre el Análisis**

El análisis de los conflictos sociales comprende principalmente:

- La recopilación, registro y validación de información que permita un conocimiento apropiado del origen del conflicto social, su problemática y sus causas estructurales.
- El registro de los conflictos sociales, utilizando formatos estandarizados que permitan un el análisis cualitativo, cuantitativo e integrador de la conflictividad social.

- La identificación de actores del conflicto social (mapeo de actores: principales y secundarios), considerando los intereses, necesidades, posiciones y valoración cultural. Se identificarán:
  - Las instituciones sociales que están realizando un trabajo en el tema de la problemática del conflicto social, las cuales podrán contribuir en el proceso de gestión del conflicto social con recomendaciones técnicas y de proceso.
  - Los roles de las instituciones públicas involucradas directa o indirectamente en el conflicto social. Dichos roles pueden ser los de: diseñador, convocante, observador del proceso, unificador, capacitador, facilitador, reconciliador, generador de visiones, garante, monitreador de acuerdos, entre otros.
- La identificación de las dinámicas –sociales, psicológicas, comunicativas y de relacionamiento- del conflicto considerando la etapa en la que se desarrolla y los cambios producidos en el proceso.
- La elaboración de escenarios retrospectivos (pasado) y prospectivos (futuro) del conflicto social y diseño de estrategias de abordaje para los operadores políticos.

El aporte analítico es tanto en lo sustantivo de los problemas (relacionamiento entre los actores), como en lo procesal para su abordaje, pudiendo convocarse cuando consideren necesario a los operadores técnicos, representantes de sociedad civil u actores vinculados directamente a la temática que se trate.

### **6.1.3 Definición de actores**

El proceso de diálogo a lo largo de la gestión de los conflictos sociales debe considerar la participación de:

- Los actores directamente involucrados evitando la intervención de intermediarios con intereses ajenos a la problemática.
- La instancia rectora en la gestión de conflictos sociales (la Oficina de Gestión de Conflictos Sociales de la presidencia de Consejo de Ministros).
- El gobierno o gobiernos (regionales y/o locales) competentes en la materia sujeto del conflicto social y sus autoridades legítimamente elegidas para fortalecer su representatividad.
- El sector o sectores especializados e instituciones autónomas en la materia sujeto del conflicto social.
- Líderes de la sociedad civil cuando ellos sean parte del conflicto social, serán interlocutores válidos.

El involucramiento de otros actores no involucrados directamente en el conflicto social se considerará cuando se busque la:

#### **6.1.3.1 Generación de alianzas estratégicas con otras instancias**

Se busca promover alianzas estratégicas con otras instancias que gestionen conflictos sociales distintas a las instituciones involucradas, (por ejemplo la Defensoría del Pueblo) para generar un clima de confianza y crear condiciones positivas para la gestión del conflicto social.

Con la Defensoría del Pueblo se desarrollará un trabajo de mutua colaboración, siendo esta institución una fuente importante de información.

### **6.1.3.2 Participación de terceros**

Se busca promover la convocatoria, la invitación, o involucramiento de agentes de paz con la aceptación de los actores involucrados directamente en el conflicto social. La misión de estos terceros o agentes de paz será la de crear mejores condiciones para el diálogo. Cuando la entrada de un tercero en el proceso de manejo del conflicto social surge espontáneamente por el reconocimiento o pedido de los actores involucrados, éste puede permanecer según la aceptación de los actores en el proceso.

### **6.1.3.3 Participación Social**

Busca considerar en la intervención el involucramiento de grupos sociales excluidos: mujeres, pobres extremos, personas con habilidades diferentes, entre otros. Se fomentará la generación de condiciones que les permita una participación plena en los procesos de gestión de los conflictos sociales.

Las unidades orgánicas e instancias responsables de la gestión de conflictos sociales buscarán los medios alternativos para el fortalecimiento de sus capacidades y mecanismos de participación e información adecuados a fin de garantizar una participación efectiva.

## **6.1.4 Criterios de priorización para la actuación del Estado**

Los conflictos sociales que requieren la actuación del Estado deberán ser previamente diferenciados (priorizados) considerando las competencias y responsabilidades que tienen los diferentes órganos del Estado. Los criterios de priorización en el tratamiento de los casos a ser utilizados durante las diferentes etapas del conflicto social son los siguientes:

### **6.1.4.1 En la etapa de prevención** (conflictos sociales emergentes o en escalamiento)

- Complejidad, cuando la envergadura de la problemática detrás del conflicto social tiene cierta complejidad para ser tratado por una sola instancia y requiere la concurrencia de múltiples instancias de gobierno.
- Envergadura de impactos sociales, ambientales y/o económicos, cuando la proyección de impactos sociales, ambientales y/o económicos tiene la potencialidad de tener grandes efectos en la población donde ocurre el conflicto social.
- Riesgo de polarización social, cuando la dinámica del conflicto social conlleva un riesgo de polarización de la población y ocurrencia de acciones violentas que escalen el conflicto.

### **6.1.4.2 En etapa de tratamiento** (conflictos sociales en crisis)

- Riesgo de polarización social, cuando la manifestación del conflicto es de una magnitud social y política que conduce a la polarización de la población.
- Presión social/ crisis, cuando las condiciones sociales y políticas conllevan el riesgo de acciones grupales o colectivas que se deriven en agresiones físicas que sean un riesgo para la gobernabilidad y la prestación de servicios públicos.

- Envergadura de impactos sociales, ambientales y/o económicos, cuando a partir del análisis de riesgos y de escenarios del conflicto social se proyecta un impacto significativo en la población.
- Envergadura de impacto internacional o mediático, cuando a partir de la recurrencia o magnitud del conflicto social, éste empieza a tener trascendencia mediática internacional o signifique el incumplimiento de obligaciones internacionales con repercusión en la imagen del Estado y en su actuación externa.

#### **6.1.4.3 En la etapa de seguimiento (conflictos sociales en des escalamiento o post conflicto)**

- Incumplimiento de acuerdos, cuando los acuerdos adoptados en la etapa de tratamiento no se están cumpliendo.
- Recurrencia del conflicto, cuando a pesar de las distintas intervenciones de las instituciones encargadas de gestionar el conflicto social, el caso se mantiene recurrente y sin una solución que satisfaga a los actores.

#### **6.1.5 Difusión de mecanismos legales para canalizar demandas**

La OGCS de la PCM y las diversas unidades orgánicas e instancias responsables de la gestión de conflictos sociales de los sectores del Ejecutivo, gobiernos regionales y locales, difundirán los mecanismos establecidos para atender las demandas de su competencia, y facilitarán el acceso a las alternativas de solución para generar consensos en el proceso de diálogo entre los actores en conflicto social. Las demandas que forman parte de agendas políticas, podrán ser canalizadas conforme lo establecen los mecanismos legales en el marco del Estado de Derecho.

La difusión de mecanismos legales para canalizar demandas -que pueden devenir en conflictos sociales- debe ser una acción permanentemente utilizada por las instituciones del Estado como un mecanismo de prevención.

Una regla de aplicación general, es que la atención de un conflicto social no deberá estar condicionada a una medida de fuerza.

#### **6.1.6 Fortalecimiento de mecanismos de diálogo**

Las intervenciones priorizarán el aprovechamiento de los mecanismos de diálogo existentes, y los métodos originales de resolución de conflictos (MORCs) entre otros. Se buscará la utilización de nuevos mecanismos de diálogo cuando no existan en el contexto del conflicto social.

Estos mecanismos de diálogo -en base en los reportes del sistema de información de conflictos sociales-, identificarán la implementación de acciones oportunas frente a la gestación de un posible conflicto social. Las unidades orgánicas y dependencias responsables identificarán y convocarán a los actores que podrían participar, teniendo un rol activo y efectivo en la canalización del conflicto social.

#### **6.1.7 Sistematización y generación de conocimientos en la gestión de conflictos sociales**

Busca obtener una historia crítica y analítica de los procesos de mejores prácticas, para no repetir los errores del pasado e ir articulando nuevos conocimientos individuales y colectivos.

La sistematización de experiencias en el abordaje de la conflictividad debe enfocarse en la:

- Coordinación intersectorial.
- Complementación con instancias y espacios de la sociedad civil.
- Institucionalización de nuevos mecanismos de gestión de conflictos sociales.
- Desarrollo de políticas públicas como resultado de la transformación de los conflictos sociales.

La presentación de los resultados debe indicarse, a través de notas metodológicas y publicaciones periódicas.

Para la ciudadanía en general interesada en el tema, la dependencia o unidad encargada del manejo de los conflictos sociales contará con reportes, boletines o informes de datos básicos que se pueden brindar a solicitud de parte en el marco del cumplimiento de la Ley Transparencia y Acceso a la Información y Pública.

## **6.2 Diseño de metodología y plan de acción**

El abordaje de la gestión de conflictos sociales se realiza a través de la puesta en marcha de:

### **6.2.1 La evaluación del conflicto para adecuar la metodología al caso concreto**

No existe una única metodología, existe una amplia gama de metodologías a ser adaptadas y aplicadas a cada caso concreto. **Ver: Anexo 2 y 3** (*Pauteo de metodologías de intervención y Matriz de metodologías de intervención a ser aplicadas según las etapas de gestión de los conflictos sociales respectivamente*).

### **6.2.2 La evaluación de condiciones personales, relacionales, culturales, procedimentales y estructurales**

Para cada conflicto social, se evaluará las condiciones personales, relacionales, culturales, estructurales y procedimentales que existen en el caso según las preguntas planteadas en el **Anexo 4** (*Evaluación de condiciones con inventario de preguntas a formularse*).

### **6.2.3 El desarrollo de un plan de acción para crear condiciones**

Para cada conflicto social, se buscará desarrollar las condiciones apropiadas para la participación de los actores según las pautas señaladas en el **Anexo 5** (*Momentos mínimos a ser considerados en la elaboración del plan de acción en la gestión de un conflicto social específico*).

Este plan de acción deberá contener estrategias y pautas de intervención generales para el caso concreto, considerando la coordinación y complementación de la intervención de las diferentes instituciones del Estado.

### **6.2.4 Validación y retroalimentación del plan de acción**

Para cada conflicto social se buscará validar el proceso de intervención. Dicha validación se realizará con los actores responsables de la gestión del conflicto social (o sus representantes) a nivel del diseño del plan de acción, los objetivos, y los alcances del tratamiento del conflicto social.

### **6.3 Mecanismo de seguimiento, monitoreo y evaluación**

El seguimiento y monitoreo implica el desarrollo sistemático, ordenado y sistematizado de una base de datos sobre la evolución de los conflictos sociales, mapeos de conflictividad, análisis estadísticos, y del monitoreo y seguimiento de las acciones de gestión para resolverlos. Asimismo, incluye el seguimiento al cumplimiento de los convenios suscritos entre el Gobierno y las organizaciones sociales y, a la atención de las demandas presentadas por áreas mediante un sistema unificado de acceso a los gobiernos regionales y a los sectores.

Los mecanismos de seguimiento contarán con criterios de estandarización desde la lógica de un sistema integrado funcional en la gestión de los conflictos sociales en los distintos niveles de gobierno: nacional, regional y local.

La evaluación implica revisar y presentar informes de situación, de causas próximas y estructurales de conflictos sociales, de interacción dinámica de dichas causas, de actores, de tendencias y escenarios futuros, de acciones reactivas y preventivas, así como de seguimiento a la gestión de los conflictos sociales.

### **6.4 Orientaciones y criterios para la gestión de la información, reportes y comunicaciones**

#### **6.4.1 La gestión de la información de los conflictos sociales comprende:**

- El desarrollo de un sistema de información pública sobre la identificación, evolución de los procesos y el grado de cumplimiento de los acuerdos por parte de los actores y de las instancias del Ejecutivo, de los sectores, de los gobiernos regionales, y o de los otros niveles de gobierno, a cargo de la OGCS.

El sistema procurará desarrollar una visión analítica, sistémica y compatible de los conflictos sociales entre los distintos sectores y niveles de gobierno, que contribuya al mejoramiento de la gestión y reacción oportuna de la estructura gubernamental para el manejo y resolución de conflictos sociales.

El sistema incluirá el desarrollo de herramientas metodológicas como el sistema de geo-referenciación de los conflictos sociales, el sistema de alerta temprana, el seguimiento de compromisos, entre otros.

- Los mecanismos que faciliten la accesibilidad de actores, sectores y gobiernos subnacionales involucrados en un caso de conflicto social al sistema de seguimiento y monitoreo del proceso.

#### **6.4.2 Los reportes de actuación de los conflictos sociales comprenden lo siguiente:**

- El desarrollo de un sistema integrado de reporte sobre la actuación de las unidades orgánicas o dependencias responsables de la gestión de los conflictos sociales a cargo de la OGCS. Para ello, se considerará:
  - En los conflictos sociales liderados por la OGCS, se publicará informes mensuales dando cuenta del desarrollo del proceso, del alcance de los acuerdos consensuados por los actores del conflicto y del grado de cumplimiento. La intervención final de la OGCS en el caso se concluirá con un reporte final de actuación.

- Los conflictos sociales liderados por el gobierno regional, el gobierno local, o un sector del gobierno, y en los que la OGCSS tenga un rol de apoyo, la institución que lidere el proceso reportará mensualmente el alcance de los acuerdos consensuados y el grado de cumplimiento. La intervención final de la entidad que lidera el proceso se concluirá con un reporte final de actuación.
- Los actores sociales u organizaciones sociales podrán solicitar, ante la entidad que lidera el proceso de gestión del conflicto social, abrir un espacio de reflexión y diálogo para analizar y generar aprendizajes sobre el proceso realizado.
- La OGCSS creará espacios de retroalimentación virtual para invitar expresiones ciudadanas organizadas y personalidades de la sociedad civil a reflexionar y a dar aportes a partir de la casuística de los conflictos sociales de la OGCSS y para la construcción de una cultura de paz.
- Los gobiernos regionales crearán su propio espacio de retroalimentación a nivel regional sobre la actuación de las instituciones públicas en la gestión de los conflictos sociales a nivel regional, local y sectorial.

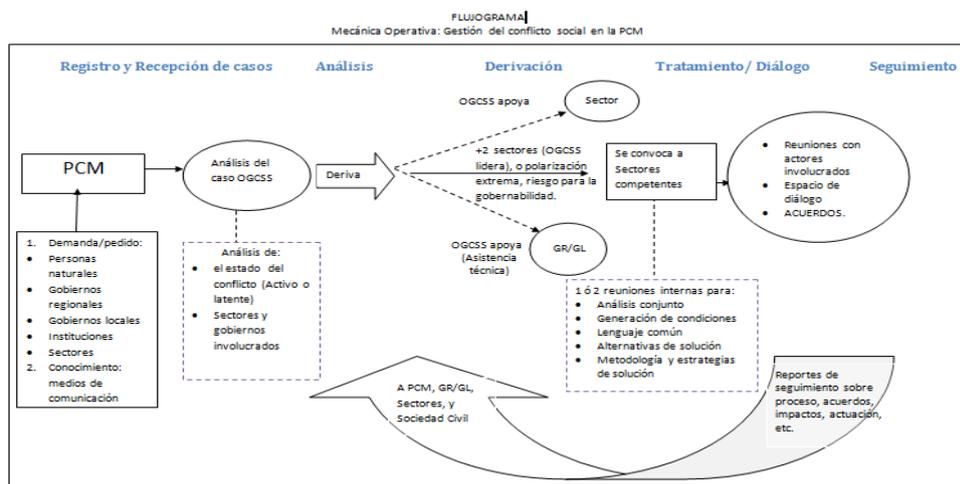
#### **6.4.3 La gestión de la comunicación comprende:**

- El diseño de un sistema de comunicación para velar por una efectiva acción mediática del gobierno en materia de conflictividad, de manera que la ciudadanía y la opinión pública tengan la información directa y transparente sobre los procesos de abordaje de los conflictos sociales.  
El diseño del sistema incluye:
  - El desarrollo de una estrategia de relacionamiento con los medios de comunicación que vaya más allá de la cobertura puntual de las crisis, y que promueva una mejor comprensión de la problemática y de la necesidad de la promoción de una cultura de paz.
  - La elaboración de protocolos de trabajo con medios para la cobertura de la información sobre los conflictos durante sus distintas etapas de manera de establecer voceros y procedimientos con el acuerdo de las partes.
  - La utilización de los medios de información pública (radio, prensa escrita, televisión) y la web que sean apropiados al territorio donde se desarrolla el conflicto social y la actuación del Estado.
- El diseño de una estrategia comunicacional de los conflictos sociales a nivel de la comunidad internacional. La cual se orientará a evitar impactos negativos (calificación de riesgo, en las inversiones, la cooperación, el turismo y otros). Dicha estrategia será diseñada por la PCM en estrecha coordinación con el Ministerio de Relaciones Exteriores, los gobiernos regionales y locales.
- El desarrollo de un mecanismo, de acceso fácil a la ciudadanía, para la interposición de observaciones frente a la actuación del Estado en la gestión de los conflictos sociales.

## **6.5 Mecánica operativa**

La gestión de los conflictos sociales está a cargo de la PCM, quien operará a través de la OGCSS y de los sectores en el nivel nacional (cuando los conflictos sociales recaen en ámbitos de su competencia). En los niveles regionales y locales, la gestión está a cargo de las unidades orgánicas o instancias responsables creadas para este fin.

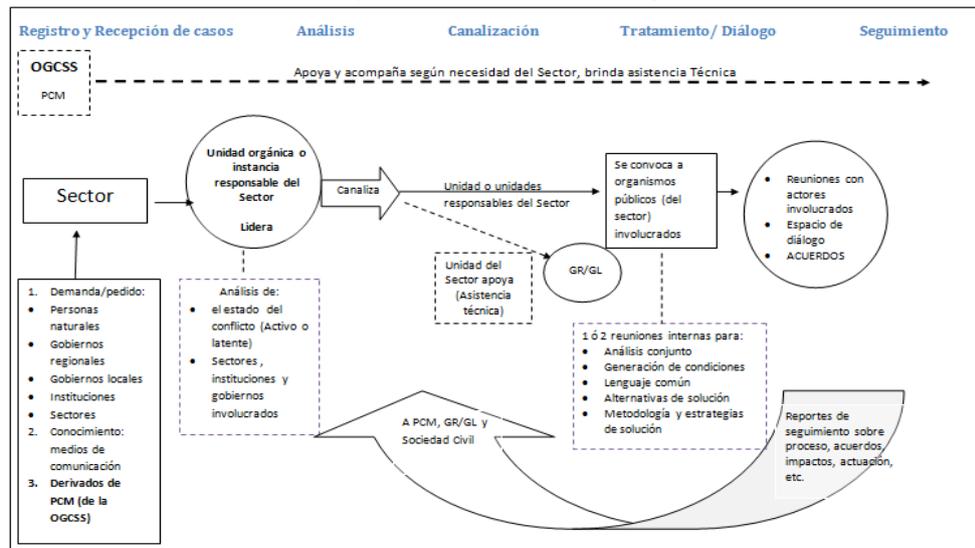
La mecánica operativa y de articulación del nivel nacional, en el campo de la PCM, se grafica en el siguiente flujograma:



Los conflictos sociales en temas de competencia sectoriales que se originan en los departamentos y que tienen una complejidad temática intersectorial demandan una atención de la OGCSS, o subsidiariamente, del sector que ve la temática principal, quien remitirá el caso a la OGCSS. En ambas situaciones, la OGCSS liderará el proceso de gestión de conflictos sociales y su intervención se desarrollará de manera articulada con los sectores involucrados en la solución del problema.

Los conflictos sociales en temas de competencias sectoriales que se originan en los departamentos demandan una atención coordinada con el sector de gobierno que trata dicho tema. La OGCSS servirá de apoyo al proceso, y de considerarse necesario, el sector que tiene liderazgo desarrollará una intervención articulada con otros sectores y niveles de gobierno descentralizados.

La mecánica operativa y de articulación del nivel nacional, en el campo de los sectores, se grafica en el siguiente flujograma:



Los conflictos sociales en temas de competencia descentralizada que han desbordado el nivel del gobierno regional demandarán la atención de la OGCSS como el líder del proceso de gestión del conflicto social.

Los conflictos sociales que se originan en los departamentos, provincias y distritos demandan una atención en su nivel de ocurrencia, sea a nivel local, provincial, departamental o regional, teniendo como máxima instancia el gobierno regional. Los gobiernos regionales con sus equipos especializados de conflictos sociales liderarán los procesos para la gestión de conflictos sociales en articulación con los representantes sectoriales en los departamentos o regiones, según corresponda. La OGCSS servirá de apoyo al proceso.

## VII. UNIDADES ORGÁNICAS RESPONSABLES Y MATRIZ DE FUNCIONES PARA LA GESTIÓN DE LOS CONFLICTOS SOCIALES

### 7.1 Responsabilidades por niveles de gobierno

#### 7.1.1 Gobierno Nacional

La Presidencia del Consejo de Ministros a través de la Oficina de Gestión de Conflictos Sociales - OGCSS - es la instancia rectora en políticas públicas en materia de gestión de conflictos sociales y cuyo encargo central es el de dirigir el proceso de gestión de conflictos sociales en todos los niveles de gobierno y en el ámbito del territorio nacional, así como evaluar los resultados de dicha gestión. Para dicho fin coordina con los sectores y los niveles de gobierno regional y local la oportunidad y relevancia de las políticas planteadas.

La PCM, a través de su órgano especializado – la OGCSS -, y como parte de su función rectora establece las políticas nacionales en base a la problemática o demanda social, propone la asignación de recursos para atenderla, desarrolla capacidades para la ejecución de algunas acciones, incluyendo la promoción y difusión, asume el rol normativo, regulador, de apoyo o de liderazgo en la gestión de los conflictos sociales según sea el caso y a su vez es la instancia responsable

del seguimiento y evaluación del cumplimiento de las políticas de gestión de conflictos sociales.

Los sectores del Ejecutivo, a través de su órgano o instancia especializada en la gestión de conflictos sociales y en el marco de las políticas nacionales, son los responsables de implementar acciones de prevención, tratamiento y seguimiento de los conflictos sociales que se originan o recaen en las áreas de su competencia. Los sectores del ejecutivo y los gobiernos regionales de manera coordinada desarrollarán mecanismos de interlocución con los actores sociales, de manera que tengan acceso directo y más cercano a información y coordinación sobre la gestión de los conflictos sociales.

### **7.1.2 Gobiernos Regionales**

Los gobiernos regionales formulan, articulan y coordinan políticas y programas en el marco de las políticas nacionales de gestión de los conflictos sociales, de acuerdo a las particularidades de su territorio, realizando el seguimiento y evaluación del cumplimiento de éstas en su ámbito. Asimismo, coordinan con los gobiernos locales la ejecución de las políticas de gestión de conflictos sociales, con énfasis en la prevención, la promoción de una cultura de paz y transformación de conflictos sociales.

Para ello, los gobiernos regionales destinarán esfuerzos y recursos hacia la creación de unidades orgánicas e instancias especializadas, mecanismos, procedimientos y metodologías orientadas a dirigir el proceso de gestión de conflictos sociales en el ámbito del territorio regional y en articulación con el órgano especializado del nivel nacional.

### **7.1.3 Gobiernos Locales**

Los gobiernos locales, tendrán a su cargo la ejecución de acciones concretas en la identificación, análisis y gestión de los conflictos sociales, los mismos que deberán armonizar de acuerdo a las necesidades, articulando esfuerzos y generando sinergias con el gobierno regional.

## **7.2 Instancias de articulación y coordinación intersectorial e intergubernamental**

Son cinco las modalidades de articulación y coordinación:

### **7.2.1 Comisión Multisectorial de Prevención de Conflictos Sociales**

Instancia responsable de coordinar las acciones necesarias de prevención y atención de conflictos sociales y proporcionar a la PCM la información y asesoría para la implementación de estrategias, políticas y acciones que anticipen, prevengan y contribuyan a resolver situaciones de riesgo o amenaza a la gobernabilidad democrática. Sus funciones están establecidas en la RM 380-2006-PCM y está conformada por los sectores (nacional).



Fuente: OGCSS

### 7.2.2 Comisión Intergubernamental para la gestión de conflictos sociales

Instancia creada por el ente rector en el tema especializado (en el caso de conflictos sociales la PCM o sectores según la temática) para que en coordinación y articulación con los gobiernos regionales y locales, organicen el ejercicio de una competencia compartida, determinando funciones, responsabilidades y alcances de la rectoría en los niveles regionales y locales. Su constitución e instalación quedan pendientes.



### 7.2.3 Espacios de diálogo *ad hoc*

Instancia “*ad hoc*” conformada frente a casos concretos en situación crítica, su principal misión es la de encontrar salidas al conflicto social e iniciar su desescalamiento. Se elaboraran reportes periódicos de actuación o a solicitud del ente rector.

### 7.2.4 Grupos de trabajo multisectoriales

Son instancias formadas en el marco de actuación de la Comisión Multisectorial de Prevención de Conflictos Sociales, su principal propósito es el de realizar el seguimiento a los compromisos o acuerdos a los que se arriben en los espacios de diálogo. El grupo de trabajo reportará los resultados del proceso de seguimiento a la Comisión Multisectorial de Prevención de Conflictos Sociales y a la OGCSS.

### 7.2.5 Reuniones de trabajo bilaterales

Son instancias creadas por los sectores, gobierno nacional, gobiernos descentralizados y organismos autónomos para el intercambio de información, compartir el análisis, definir y coordinar/articular el tratamiento de conflictos sociales.

## 7.3 Rol rector de la OGCSS

La OGCSS es el órgano encargado de diseñar, implementar y evaluar constantemente la política nacional sobre la gestión de los conflictos sociales (a nivel de alerta temprana, prevención, tratamiento y seguimiento). Sus funciones están establecidas en el DS 010-2-10-PCM. Es un órgano técnico especializado

dependiente de la PCM, encargado de dirigir los procesos de gestión de conflictos sociales en todos los niveles de gobierno y en todo el territorio nacional.

La PCM ejerce su función rectora a través de las siguientes acciones:

- Determinando lineamientos y estrategias para la prevención, gestión y resolución de conflictos sociales en los tres niveles de gobierno
- Estableciendo mecanismos de gestión de información
- Fortaleciendo capacidades de los operadores de los sectores, gobiernos regionales y gobiernos locales en la gestión de conflictos sociales
- Propiciando la participación de instancias de concertación de la sociedad civil para la gestión de conflictos sociales
- Estandarizando instrumentos de gestión, como protocolos de intervención, manuales, sistemas de alerta temprana, entre otros que permitan una adecuada gestión de los conflictos sociales.

Su actuación está marcada por seis formas de intervención:

### **7.3.1 Liderazgo de los procesos**

Liderazgo en la generación de espacios de análisis estratégico de las situaciones de conflictividad que se presentan en el país, usando para ello información proporcionada por los diferentes sistemas de información con que cuenta el Estado.

Liderazgo en el diseño y facilitación de los procesos de gestión de conflictos sociales, al haberse agotado la vía en las instancias sectoriales o descentralizadas o constituir un riesgo a la gobernabilidad y la provisión de servicios públicos.

### **7.3.2 Soporte y apoyo a otros sectores**

De oficio o a pedido de los actores sociales o de los sectores parte del conflicto social - previo análisis y evaluación del caso -, apoyar y acompañar el proceso de gestión del conflicto social.

### **7.3.3 Interlocución con los gobiernos regionales y gobiernos locales**

Propiciar la instalación de políticas nacionales -y la promoción de políticas regionales- para la gestión de los conflictos sociales, basada en una red interinstitucional de coordinación, intercambio, procesamiento y análisis de información en distintos niveles en el ámbito regional y local, para contribuir a un abordaje más estratégico de la conflictividad.

De oficio o a pedido de los actores sociales en conflicto y de los gobiernos regionales y locales, apoyar y acompañar en los procesos de gestión de conflictos sociales.

### **7.3.4 Interlocución con sociedad civil**

Durante las distintas etapas de la gestión de los conflictos sociales, la OGCS tendrá a su cargo la identificación de actores y factores de paz que contribuyan al abordaje constructivo de los conflictos, y diseñará e implementará una estrategia para coordinar y complementar los esfuerzos conjuntos para la mejor gestión del conflicto social.

### **7.3.5 Facilitación en la institucionalización de la gestión de conflictos sociales (condiciones)**

Generar condiciones y sentar las bases para recuperar e impulsar procesos de deliberación y diálogo democrático, así como la reactivación del aparato público para restablecer los espacios de diálogo tanto a nivel nacional como regional y local para la planificación y formulación de políticas públicas con miras a atender los problemas estructurales y prevenir conflictos sociales.

Facilitar el fortalecimiento y creación de capacidades institucionales, mecanismos, metodologías y prácticas (análisis, mediación, negociación, toma de decisiones por consenso, diseño de procesos de negociación, deliberación y diálogo, etc.) en el campo de la transformación de conflictos para su mejor abordaje.

### **7.3.6 Colaboración con la promoción de una cultura de paz**

Brindar asistencia técnica a instancias gubernamentales y no gubernamentales que intervienen en la conflictividad sociopolítica y/o conflictos sociales específicos.

Promover la conformación de grupos consultivos con la participación de la sociedad civil ad-hoc, no formal y no vinculante, de manera de complementar los esfuerzos de los gobiernos regionales y de los sectores.

Promover la conformación de Espacios de Diálogo Regionales para la Paz como instancias locales establecidas por los actores locales en los contextos de conflictos sociales, de modo de que sirva como un espacio de diálogo para promover diversas iniciativas y procesos para el desarrollo de una cultura de paz y en la prevención de conflictos sociales.

## **7.4 Unidades orgánicas responsables y distribución de funciones en la gestión de los conflictos sociales**

### **7.4.1 Unidades orgánicas responsables**

En cada uno de los sectores, gobiernos regionales y gobiernos locales se institucionaliza la gestión de los conflictos sociales a través de un órgano o instancia responsable, que cuente con equipos de análisis y gestión de conflictos sociales.

La principal función de estas dependencias es el análisis de la conflictividad en su sector, la identificación de niveles y frecuencias de disputas, problemas y conflictos de los/as usuarios/as; asimismo, impulsan propuestas de políticas públicas en el área de su competencia.

En las entidades públicas que no cuenten con un órgano o instancia responsable para la gestión de conflictos sociales es recomendable la implementación de Defensores (ombudsperson) a través de los cuales se pueda canalizar los pedidos o demandas que pueden o constituyen conflictos sociales en su instancia.

### **7.4.2 Distribución de funciones en la gestión de los conflictos sociales por procesos y niveles de gobierno**

#### **- Proceso de promoción de una cultura de paz**

En el marco de esta propuesta de gestión compartida, el nivel nacional, como ente rector, establece lineamientos, normas, mecanismos e instrumentos para la promoción de una cultura de paz, mientras que el nivel regional adecua estos lineamientos para la aplicación en su ámbito y promueve acciones con instituciones públicas y privadas para la promoción de una cultura de paz en su

territorio. El gobierno local provincial desarrolla acciones para la promoción de una cultura de paz, en coordinación con los gobiernos locales distritales y las instituciones públicas y privadas; difundiendo los mecanismos a través de los cuales se canalicen demandas y conflictos sociales. A los gobiernos distritales les corresponde promover, fortalecer y difundir los mecanismos existentes de atención de conflictos sociales en su jurisdicción.

- **Proceso de identificación, registro (mapeo) y análisis de los conflictos sociales**

El nivel nacional formulará los lineamientos técnicos para la implementación del Registro y brindará la capacitación y asistencia técnica a los gobiernos descentralizados. El nivel regional de gobierno implementa el registro y también brinda capacitación y asistencia técnica a los gobiernos locales. Los niveles provinciales y distritales aplican los lineamientos, y proveerán de información al sistema regional de registro de conflictos sociales. Los gobiernos locales provinciales y distritales registrarán la información referente a los conflictos sociales en sus territorios. En el proceso de registro se considerará la confidencialidad respecto a información sensible.

- **Proceso de implementación e intervención (facilitación de los procesos)**

El proceso de gestión de conflictos sociales se rige por el principio de subsidiariedad: las actividades de gobierno alcanzan mayor eficacia, eficiencia y control en tanto son ejercidas por los niveles de gobierno más cercanos a la población. La responsabilidad de implementación recae en primer lugar en los gobiernos locales provinciales, quienes gestionan y desarrollan las acciones que corresponda, articulándolos cuando corresponda con el nivel regional. Las instancias nacional y regional, por su parte, deberán establecer o adecuar los lineamientos, según su ámbito, emitir protocolos de intervención y brindar asistencia técnica en la gestión de los conflictos sociales a los gobiernos locales. Además el gobierno regional tiene a su cargo mejorar las condiciones de funcionamiento de las instancias de atención de los conflictos sociales (dependencias o unidades orgánicas), para lo cual debe invertir en el fortalecimiento de procesos, recursos humanos, equipamiento, entre otros.

Ante situaciones específicas de crisis, en el que haya estallido o riesgo inminente del uso generalizado de la violencia, la gestión del conflicto social estará orientada por una intervención capacitada, especializada y experimentada en el manejo de crisis. Estos equipos especializados y capacitados, a nivel nacional y regional, procurarán reencauzar el conflicto social dentro de los mecanismos establecidos por las instituciones encargadas de solucionar directamente la problemática. Durante la crisis, la negociación entre los actores y las instancias del Estado será sobre el proceso a seguirse, mas no así sobre lo substantivo (el problema de fondo). La OGCSS desarrollará los mecanismos de coordinación y de información entre las distintas instancias de manera de darle la prioridad que requiere el caso para su des-escalamiento.

- **Proceso de seguimiento, monitoreo y evaluación**

El gobierno nacional establece los lineamientos del Sistema Nacional de Monitoreo y Evaluación de los conflictos sociales, correspondiéndole formular, aprobar y conducir el mismo, en coordinación con los gobiernos regionales y locales, a quienes les brinda asistencia técnica para su funcionamiento. Al nivel nacional le corresponde también la supervisión del funcionamiento, así como la

evaluación del impacto de las intervenciones. El nivel regional, implementa el sistema de monitoreo y evalúa la gestión del conflicto social en su ámbito, así como brinda asistencia técnica a los gobiernos locales para la implementación del mencionado sistema. El nivel local provincial implementa el sistema y junto con el gobierno distrital provee de información de su jurisdicción que alimenta el sistema nacional en su conjunto y que permite el monitoreo y evaluación de la gestión de los conflictos sociales.

En el marco de la implementación del monitoreo y seguimiento, la PCM a través de su organismo especializado solicitará a los gobiernos regionales y sectores la elaboración de información sobre conflictos sociales de su competencia de manera periódica.

- **Proceso de sistematización (retroalimentación y generación de conocimientos)**

Al nivel nacional le corresponde el establecimiento de lineamientos para la investigación, así como el registro y la sistematización de investigaciones para la toma de decisiones en relación a la gestión de los conflictos sociales. Además realiza y promueve investigaciones sobre las problemáticas vinculadas a la gestión del conflicto social, así como brinda asistencia técnica a los gobiernos descentralizados y a instituciones interesadas en la realización de investigaciones. En el nivel regional, se promueve y realizan investigaciones, así como se registra, sistematiza y reporta información cuantitativa y cualitativa sobre las problemáticas. El gobierno local provincial participa en la generación de información de diagnóstico vinculada a la gestión de los conflictos sociales.
- **Proceso de reporte de actuación en la gestión de conflictos y comunicación**

El nivel nacional es a quien le corresponde dar los lineamientos y normas para el proceso de reporte de actuación y comunicación, así como brindar la asistencia técnica que pudiera resultar necesaria. Asimismo, en este nivel se diseña y se conducen las estrategias nacionales de comunicación en la gestión de los conflictos sociales, para evitar la aparición de riesgos en el manejo de los conflictos sociales. El nivel regional, implementa y adecua los lineamientos y estrategias de comunicación social, así como brinda asistencia técnica a los gobiernos locales para la implementación de políticas de prevención. El nivel local implementa las estrategias y acciones.
- **Proceso de participación social**

El gobierno nacional formula lineamientos generales y facilita la participación social en la gestión de los conflictos sociales. El nivel regional implementa y adecua en su territorio los lineamientos nacionales, facilita y promueve mecanismos de participación y brinda asistencia técnica a instancias de gestión participativa para su adecuado funcionamiento. Al nivel local provincial le corresponde institucionalizar la participación social en la gestión de los conflictos sociales en su territorio; mientras que al gobierno local distrital, le corresponde facilitar y promover la participación social y velar por su integración en el marco institucional.
- **Proceso de gestión del financiamiento y presupuesto**

Todas las instancias de gobierno con funciones asignadas en el respectivo eje, elaboran y proponen presupuestos en sus respectivos ámbitos para la ejecución de dichas funciones. Con respecto a las transferencias programáticas, el gobierno nacional (a través de su instancia rectora, la PCM) establece los criterios para su

asignación a las instancias descentralizadas, en coordinación con éstas, y los gobiernos descentralizados finalmente ejecutan y controlan estas transferencias de acuerdo a sus normas y políticas.

### 7.4.3 Matriz de funciones para la gestión de los conflictos sociales (CS) según procesos, niveles de gobierno y etapas

PROCESOS	NIVELES DE GOBIERNO	PREVENCIÓN		TRATAMIENTO	SEGUIMIENTO DE LA INTERVENCIÓN	
		Gestación de demandas y problemática social	Escalamiento del conflicto	Crisis	Des escalamiento del conflicto	Post conflicto
<b>1. PROMOCIÓN CULTURA DE PAZ</b>	Nacional <sup>1</sup>	Establecer lineamientos y normas de promoción de una cultura de paz y la creación de instancias/unidades especializadas (en sectores y gobiernos sub nacionales) como requisitos para una adecuada gestión de CS	Establecer lineamientos y normas de promoción de una cultura de paz y la creación de instancias/unidades especializadas (en sectores y gobiernos sub nacionales) como requisitos para una adecuada gestión de CS	Establecer lineamientos y normas de promoción de una cultura de paz y la creación de instancias/unidades especializadas (en sectores y gobiernos sub nacionales) como requisitos para una adecuada gestión en la etapa de tratamiento.	Establecer lineamientos y normas de promoción de una cultura de paz y la creación de instancias/unidades especializadas (en sectores y gobiernos sub nacionales) como requisitos para una adecuada gestión de CS	Establecer lineamientos y normas de promoción de una cultura de paz y la creación de instancias/unidades especializadas (en sectores y gobiernos sub nacionales) como requisitos para una adecuada gestión de CS
		Diseñar y conducir estrategias nacionales de comunicación social para promover una cultura de paz con énfasis en la prevención de CS	Diseñar y conducir estrategias nacionales de comunicación social para promover una cultura de paz con énfasis en la prevención de los CS	Diseñar y conducir estrategias nacionales de comunicación social para promover una cultura de paz con énfasis en tratamiento (etapa de crisis)	Diseñar y conducir estrategias nacionales de comunicación social para promover una cultura de paz con énfasis en la etapa de seguimiento de los CS	Diseñar y conducir estrategias nacionales de comunicación social para promover una cultura de paz con énfasis en la etapa de seguimiento de los CS
		Fomentar el desarrollo de acciones conjuntas con las diferentes instituciones públicas y privadas sobre la necesidad de la instalación de una cultura de Paz en el ámbito nacional	Fomentar el desarrollo de acciones conjuntas con las diferentes instituciones públicas y privadas sobre la necesidad de la instalación de una cultura de Paz en el ámbito nacional		Fomentar el desarrollo de acciones conjuntas con las diferentes instituciones públicas y privadas sobre la necesidad de la instalación de una cultura de Paz en el ámbito nacional	Fomentar el desarrollo de acciones conjuntas con las diferentes instituciones públicas y privadas sobre la necesidad de la instalación de una cultura de Paz en el ámbito nacional
	Regional	Implementar y adecuar, en lo pertinente, lineamientos y normas de promoción de una cultura de paz y la creación de instancias/unidades especializadas en su territorio como requisitos para una adecuada gestión de CS regionales	Implementar y adecuar, en lo pertinente, lineamientos y normas de promoción de una cultura de paz y la creación de instancias/unidades especializadas en su territorio como requisitos para una adecuada gestión de CS	Implementar y adecuar, en lo pertinente, lineamientos y normas de promoción de una cultura de paz y la creación de instancias/unidades especializadas en su territorio como requisitos para una adecuada gestión de CS en la etapa de tratamiento	Implementar y adecuar, en lo pertinente, lineamientos y normas de promoción de una cultura de paz y la creación de instancias/unidades especializadas en su territorio como requisitos para una adecuada gestión de CS	Implementar y adecuar, en lo pertinente, lineamientos y normas de promoción de una cultura de paz y la creación de instancias/unidades especializadas en su territorio como requisitos para una adecuada gestión de CS

<sup>1</sup> Incluye a PCM, Sectores y Organismos Públicos Desconcentrados (OPD)

PROCESOS	NIVELES DE GOBIERNO	PREVENCIÓN		TRATAMIENTO	SEGUIMIENTO DE LA INTERVENCIÓN		
		Gestión de demandas y problemática social	Escalamiento del conflicto	Crisis	Des escalamiento del conflicto	Post conflicto	
		Promover acciones conjuntas para la promoción de una cultura de paz con las diferentes instituciones públicas y privadas en el ámbito regional	Promover acciones conjuntas para la promoción de una cultura de paz con las diferentes instituciones públicas y privadas en el ámbito regional	Promover acciones conjuntas para la promoción de una cultura de paz con las diferentes instituciones públicas y privadas en el ámbito regional	Promover acciones conjuntas para la promoción de una cultura de paz con las diferentes instituciones públicas y privadas en el ámbito regional	Promover acciones conjuntas para la promoción de una cultura de paz con las diferentes instituciones públicas y privadas en el ámbito regional	
	Local	Desarrollar acciones para la promoción de una cultura de paz y la creación de instancias/unidades especializadas en la gestión de CS en su territorio en el marco de los lineamientos técnicos regionales	Desarrollar acciones para la promoción de una cultura de paz y la creación de instancias/unidades especializadas en la gestión de CS en su territorio en el marco de los lineamientos técnicos regionales	Desarrollar acciones para la promoción de una cultura de paz y la creación de instancias/unidades especializadas en la gestión de CS en su territorio en el marco de los lineamientos técnicos regionales	Desarrollar acciones para la promoción de una cultura de paz y la creación de instancias/unidades especializadas en la gestión de CS en su territorio en el marco de los lineamientos técnicos regionales	Desarrollar acciones para la promoción de una cultura de paz y la creación de instancias/unidades especializadas en la gestión de CS en su territorio en el marco de los lineamientos técnicos regionales	
<b>2. IDENTIFICACIÓN, REGISTRO (MAPEO) Y ANALISIS</b>	Nacional	Formular los lineamientos técnicos para la implementación del Registro nacional de casos de CS	Formular los lineamientos técnicos para la implementación del Registro de casos de CS (que incluya indicadores de alarma en caso de escalamiento)	Formular los lineamientos técnicos para la implementación del Registro de casos de CS	Formular los lineamientos técnicos para la implementación del Registro de casos de CS	Formular los lineamientos técnicos para la implementación del Registro de casos de CS	
		Brindar capacitación y asistencia técnica para la implementación del Registro de casos de CS a GR y GL	Brindar capacitación y asistencia técnica para la implementación del Registro de casos de CS a GR y GL	Brindar capacitación y asistencia técnica para la implementación del Registro de casos de CS a GR y GL	Brindar capacitación y asistencia técnica para la implementación del Registro de casos de CS a GR y GL	Brindar capacitación y asistencia técnica para la implementación del Registro de casos de CS a GR y GL	
	Regional	Implementar el Registro Unificado Regional de conflictos regionales					
		Brindar capacitación y asistencia técnica a los Gobiernos Locales Provinciales para la implementación del Registro Unificado					
		Registrar la información de los CS de dimensión regional					
Local	Registrar la información de los CS en la dimensión local en su territorio						
<b>3. IMPLEMENTACIÓN E INTERVENCIÓN (FACILITACIÓN DE LOS PROCESOS)</b>	Nacional	Establecer los lineamientos y normas técnicas para la marcha del sistema funcional de gestión de los CS					
		Fortalecer la unidad orgánica o dependencia nacional responsable de la gestión de los conflictos sociales. Al interior de la dependencia, conformar equipos nacionales especializados en el manejo de situaciones de crisis extrema.					
		Fortalecer las redes nacionales de soporte , contención y apoyo en la gestión de conflictos sociales	Liderar la gestión de los conflictos sociales dentro de su territorio y de un impacto nacional o envergadura del conflicto social				

PROCESOS	NIVELES DE GOBIERNO	PREVENCIÓN		TRATAMIENTO	SEGUIMIENTO DE LA INTERVENCIÓN	
		Gestión de demandas y problemática social	Escalamiento del conflicto	Crisis	Des escalamiento del conflicto	Post conflicto
		Brindar asistencia técnica al gobierno regional y local en la implementación del sistema funcional de gestión de los CS				
		Mejorar las condiciones de funcionamiento del sistema funcional de gestión de CS, invirtiendo en el fortalecimiento de procesos, recursos humanos, equipamiento e infraestructura en el nivel nacional				
	Regional	Implementar y adecuar, en lo pertinente, los lineamientos y normas técnicas para la marcha del sistema funcional de gestión de los CS				
		Desarrollar adecuaciones en la estructura orgánica e instrumentos de gestión para la creación y adecuado funcionamiento de las unidades o dependencias responsables de la gestión de conflictos sociales a nivel regional.				
		Fortalecer la unidad orgánica o dependencia regional responsable de la gestión de los conflictos sociales. Al interior de la dependencia, conformar equipos regionales especializados en el manejo de situaciones de crisis extrema.				
		Mejorar las condiciones de funcionamiento del sistema funcional de gestión de CS, invirtiendo en recursos humanos, equipamiento e infraestructura que sirva de soporte a la Unidad de gestión de conflictos sociales a nivel regional				
		Fortalecer las redes regionales de soporte , contención y apoyo en la gestión de conflictos sociales		Liderar la gestión de los conflictos sociales dentro de su territorio y de un impacto regional		
		Brindar asistencia técnica al Gobierno Local para el funcionamiento del sistema funcional de gestión de CS, invirtiendo en el fortalecimiento de procesos, recursos humanos, equipamiento e infraestructura en el nivel regional				
	Local	Implementar los lineamientos y normas técnicas para la marcha del sistema funcional de gestión de los CS en el marco y sinergia con los lineamientos nacionales				
	4. SEGUIMIENTO DEL PROCESO, MONITOREO Y EVALUACIÓN	Nacional	Establecer los lineamientos para el diseño e implementación del Sistema Nacional de Monitoreo y Evaluación de los CS			
Formular, aprobar y conducir el Sistema Nacional de Monitoreo y Evaluación de la gestión de los CS, en coordinación con los gobiernos regionales y Locales.						
Brindar asistencia técnica a los gobiernos regionales y Gobiernos Locales para el funcionamiento del Sistema Nacional de Monitoreo y Evaluación.						
Supervisar el funcionamiento y evaluar el impacto de las acciones frente a la problemática en la fase de prevención			Supervisar el funcionamiento y evaluar el impacto de las acciones frente a la problemática en la fase de prevención	Supervisar el funcionamiento y evaluar el impacto de las acciones frente a la problemática en la fase de tratamiento	Supervisar el funcionamiento y evaluar el impacto de las acciones frente a la problemática en la fase de seguimiento	Supervisar el funcionamiento y evaluar el impacto de las acciones frente a la problemática en la fase de seguimiento
Regional		Implementar el Sistema regional de Monitoreo y Evaluación de la gestión de los CS, en coordinación con los Gobiernos Locales.				
Supervisar el funcionamiento y evaluar el impacto de las acciones frente a la problemática en el territorio en la fase de prevención		Supervisar el funcionamiento y evaluar el impacto de las acciones frente a la problemática en el territorio en la fase de escalamiento	Supervisar el funcionamiento y evaluar el impacto de las acciones frente a la problemática en el territorio en la fase del tratamiento	Supervisar el funcionamiento y evaluar el impacto de las acciones frente a la problemática en el territorio en la fase de des escalamiento		
Brindar la asistencia técnica a los Gobiernos Locales para la implementación del Sistema de Monitoreo y Evaluación.						

PROCESOS	NIVELES DE GOBIERNO	PREVENCIÓN		TRATAMIENTO	SEGUIMIENTO DE LA INTERVENCIÓN		
		Gestión de demandas y problemática social	Escalamiento del conflicto	Crisis	Des escalamiento del conflicto	Post conflicto	
	Local	Implementar y proveer de información al Sistema Nacional de Monitoreo y Evaluación	Implementar y proveer de información al Sistema Nacional de Monitoreo y Evaluación	Implementar y proveer de información al Sistema Nacional de Monitoreo y Evaluación	Implementar y proveer de información al Sistema Nacional de Monitoreo y Evaluación	Implementar y proveer de información al Sistema Nacional de Monitoreo y Evaluación	
<b>5. SISTEMATIZACIÓN / INVESTIGACIÓN (RETROALIMENTACIÓN Y GENERACIÓN DE CONOCIMIENTOS)</b>	Nacional	Establecer lineamientos para y sistematizar en materia de investigación para la toma de decisiones sobre la gestión de los CS en la fase de prevención	Establecer lineamientos para sistematizar en materia de investigación para la toma de decisiones sobre la gestión de los CS en la fase de prevención	Establecer lineamientos para sistematizar en materia de investigación para la toma de decisiones sobre la gestión de los CS en la fase de tratamiento	Establecer lineamientos para sistematizar en materia de investigación para la toma de decisiones sobre la gestión de los CS en la fase de seguimiento (des escalamiento)	Establecer lineamientos para sistematizar en materia de investigación para la toma de decisiones sobre la gestión de los CS en la fase de seguimiento (post conflicto)	
		Realizar y promover las investigaciones, estudios y/o diagnósticos sobre la problemática y alternativas de solución en la etapa de prevención	Realizar y promover las investigaciones, estudios y/o diagnósticos sobre la problemática y alternativas de solución en la etapa de prevención	Realizar y promover las investigaciones, estudios y/o diagnósticos sobre la problemática y alternativas de solución en la etapa de tratamiento	Realizar y promover las investigaciones, estudios y/o diagnósticos sobre la problemática y alternativas de solución en la etapa de seguimiento	Realizar y promover las investigaciones, estudios y/o diagnósticos sobre la problemática y alternativas de solución en la etapa de seguimiento	
	Brindar asistencia técnica a los gobiernos regionales y Gobiernos Locales y otras instituciones interesadas en la realización de investigaciones, estudios y/o diagnósticos sobre la problemática						
	Regional	Promover y realizar investigaciones, estudios y/o diagnósticos sobre la problemática y las alternativas de solución, en su ámbito y teniendo en cuenta cada etapa					
		Registrar, sistematizar y reportar información cuantitativa y cualitativa sobre la problemática y alternativas de solución, de su ámbito.					
	Local	Participar en la generación de información de diagnóstico sobre la problemática de la gestión de los CS	Participar en la generación de información de diagnóstico sobre la problemática de la gestión de los CS	Participar en la generación de información de diagnóstico sobre la problemática de la gestión de los CS en la etapa de tratamiento	Participar en la generación de información de diagnóstico sobre la problemática de la gestión de los CS	Participar en la generación de información de diagnóstico sobre la problemática de la gestión de los CS	
<b>6. REPORTE DE ACTUACION EN LA GESTION DE CONFLICTOS Y COMUNICACIÓN</b>	Nacional	Elaborar lineamientos y normas sobre el reporte de actuación en la gestión de conflictos del nivel nacional		Diseñar y conducir estrategias nacionales de comunicación social para evitar la aparición de riesgos en el manejo de los CS			
				Brindar la asistencia técnica a gobiernos regionales para un adecuado manejo de la información y estrategias de			

PROCESOS	NIVELES DE GOBIERNO	PREVENCIÓN		TRATAMIENTO	SEGUIMIENTO DE LA INTERVENCIÓN	
		Gestión de demandas y problemática social	Escalamiento del conflicto	Crisis	Des escalamiento del conflicto	Post conflicto
				comunicación de información sensible en periodo de crisis		
	Regional	Elaborar lineamientos y normas para el reporte de actuación en la gestión de los conflictos sociales regional en el marco de los lineamientos nacionales		Diseñar y conducir estrategias regionales de comunicación social para evitar la aparición de riesgos en el manejo de los CS, en el marco de la estrategia nacional		
	Implementar y adecuar los lineamientos y estrategias de comunicación social y reporte de actuación en la gestión de los conflictos sociales.					
	Brindar asistencia técnica a los gobiernos locales para la implementación de políticas de reporte de actuación en la gestión de los conflictos sociales y comunicación.					
	Local	Implementar las estrategias y acciones para el reporte de actuación en la gestión de los conflictos sociales y comunicación.				
<b>7. PARTICIPACIÓN SOCIAL</b>	Nacional	Formular lineamientos para promover la participación social y favorecer la atención integral a la problemática de los CS en la fase de la prevención	Formular lineamientos para promover la participación social y favorecer la atención integral a la problemática de los CS en la fase de la prevención	Formular lineamientos para promover la participación social y favorecer la atención integral a la problemática de los CS en la fase del tratamiento	Formular lineamientos para promover la participación social y favorecer la atención integral a la problemática de los CS en la fase del seguimiento	Formular lineamientos para promover la participación social y favorecer la atención integral a la problemática de los CS en la fase del seguimiento
		Facilitar la participación social de nivel nacional para la atención integral de la problemática en la fase de prevención	Facilitar la participación social de nivel nacional para la atención integral de la problemática en la fase de prevención	Facilitar la participación social de nivel nacional para la atención integral de la problemática en la etapa de crisis	Facilitar la participación social de nivel nacional para el seguimiento del conflicto social en la etapa de des escalonamiento	Facilitar la participación social de nivel nacional para el seguimiento en la etapa post conflicto
	Regional	Implementar y adecuar al nivel regional, en lo que sea pertinente, los lineamientos nacionales sobre participación social para favorecer la atención integral de los CS	Implementar y adecuar al nivel regional, en lo que sea pertinente, los lineamientos nacionales sobre participación social para favorecer la atención integral de los CS	Implementar y adecuar al nivel regional, en lo que sea pertinente, los lineamientos nacionales sobre participación social para favorecer la atención integral de los CS	Implementar y adecuar al nivel regional, en lo que sea pertinente, los lineamientos nacionales sobre participación social para favorecer la atención integral de los CS	Implementar y adecuar al nivel regional, en lo que sea pertinente, los lineamientos nacionales sobre participación social para favorecer la atención integral de los CS
		Facilitar y promover mecanismos de participación en relación a la gestión de CS en el nivel regional	Facilitar y promover mecanismos de participación en relación a la gestión de CS en el nivel regional	Facilitar y promover mecanismos de participación en relación a la gestión de CS en el nivel regional	Facilitar y promover mecanismos de participación en relación a la gestión de CS en el nivel regional	Facilitar y promover mecanismos de participación en relación a la gestión de CS en el nivel regional

PROCESOS	NIVELES DE GOBIERNO	PREVENCIÓN		TRATAMIENTO	SEGUIMIENTO DE LA INTERVENCIÓN	
		Gestión de demandas y problemática social	Escalamiento del conflicto	Crisis	Des escalamiento del conflicto	Post conflicto
		Brindar asistencia técnica a instancias participativas para un adecuado apoyo en la gestión de CS	Brindar asistencia técnica a instancias participativas para un adecuado apoyo en la gestión de CS	Brindar asistencia técnica a instancias participativas para un adecuado apoyo en la gestión de CS	Brindar asistencia técnica a instancias participativas para un adecuado apoyo en la gestión de CS	Brindar asistencia técnica a instancias participativas para un adecuado apoyo en la gestión de CS
	Local	Institucionalizar la participación social en el funcionamiento de la gestión de los CS en el marco de los lineamientos regionales				
8. FINANCIAMIENTO Y PRESUPUESTO	Nacional	La PCM en coordinación con los gobiernos regionales y locales establece criterios de asignación presupuestal para el abordaje de la gestión de CS y estima la demanda de recursos presupuestales para el funcionamiento de dependencias o unidades orgánicas responsables de la gestión de los CS existentes o por crearse, según los criterios de asignación establecidos, de acuerdo a sus prioridades y al cumplimiento de las variables contenidas en el Marco Macroeconómico Multianual y a las exigencias de la Ley N° 27245, modificada por la Ley N° 27958 - Ley de Responsabilidad y Transparencia Fiscal.				
		El MEF y la PCM determinan los recursos a ser destinados las dependencias y unidades orgánicas para la gestión de CS existentes y por crearse, en la fase de programación y formulación presupuestal.				
		La PCM en coordinación con el MEF determina los créditos presupuestales por cada gobierno regional o local que corresponda, sobre la base de los criterios de distribución establecidos en el marco normativo.				
		La PCM monitorea y evalúa la gestión del presupuesto asignado de manera específica al pliego, para la gestión de los CS.				
		La PCM promoverá apoyo técnico y/o financiero de la cooperación internacional y/o del sector privado para mejorar el funcionamiento de las dependencias o unidades orgánicas de gestión de CS de acuerdo a la normatividad específica vigente.				
	Regional	Determina meta y brechas de atención para la programación y formulación de Presupuesto.				
		Determinar requerimientos presupuestales que serán canalizados por la PCM como ente rector en la gestión de los CS.				
		Asignar recursos presupuestales propios para la gestión de los CS.				
		Ejecutar el presupuesto de la gestión de los CS conforme a los créditos presupuestarios autorizados para su pliego.				
		Canalizar apoyo técnico y/o financiero, en su ámbito de influencia, de la cooperación internacional y/o del sector privado para mejorar el funcionamiento de las unidades y dependencias de la gestión de CS				
	Local	Determina meta y brechas de atención para la programación y formulación de Presupuesto.				
		Determinar requerimientos presupuestales que serán canalizados por la PCM como ente rector la gestión de los CS.				
		Asignar recursos presupuestales propios para la gestión de los CS.				

## ANEXOS

### Anexo 1: Definiciones básicas

#### DEFINICIONES BÁSICAS

A continuación se presentan algunas definiciones, que permitirán una mejor lectura de las funciones de gestión de conflictos sociales a ser desempeñadas por cada uno de los tres niveles de gobierno, así como de cada uno de los procesos que se llevan a cabo para el cumplimiento de las mismas.

- **Conflicto social** Proceso social dinámico en el que dos o más partes interdependientes perciben que sus intereses se contraponen (metas incompatibles, escasez de recursos e interferencia de la otra parte para la consecución de sus metas u objetivos), adoptando acciones que pueden constituir una amenaza a la gobernabilidad y/o el orden público.
- **Gestión de los Conflictos sociales.** Proceso mediante el cual una instancia del Estado adopta acciones y/o instauro mecanismos participativos de planeamiento y toma de decisiones ante el surgimiento de una posible situación de conflicto social y/o un conflicto social manifiesto, articulando acciones y generando espacios de diálogo para abordar propuestas de solución integral, a fin de evitar sus consecuencias negativas, busca acuerdos en el corto plazo para que los actores no continúen con su conducta o estrategia de confrontación, enfrentamiento o daño mutuo o éste se generalice hacia otros actores. En estos espacios de diálogo se busca la concurrencia de todos los actores involucrados, dentro de un marco de equidad, consenso e interculturalidad. Estas acciones están comprendidas en tres etapas: prevención, tratamiento y seguimiento
- **Resolución del Conflicto social** Esta perspectiva de intervención se enfoca sobre el objeto del conflicto o el problema que está detrás del conflicto y sobre el que se están disputando los actores. Busca desarrollar acuerdos para el mediano plazo, en donde los actores se concentran en la problemática inmediata y buscan poner fin al conflicto tal como se conoce y se expresa en el contexto que les afecta directamente.
- **Transformación del Conflicto social** Esta perspectiva de intervención se enfoca sobre la problemática estructural, las causas económicas, políticas, sociales y ambientales que está generando el problema detrás de los conflictos. Busca impactar y lograr cambios en las estructuras y en las relaciones sociales entre los actores e implica desarrollar nuevas relaciones sociales entre actores.
- **Prevención del Conflicto social** Esta perspectiva de intervención se enfoca sobre la posibilidad de prever la aparición y/o escalamiento de un conflicto, de manera que los actores, o la población en general puedan trabajar sobre el conflicto -o el potencial conflicto-, su problemática, sus causas estructurales y convertirlos en una oportunidad para des-escalar el proceso, buscar soluciones, o transformar el conflicto. La prevención del conflicto puede trabajarse en cualquier etapa del desarrollo del conflicto, y desde una perspectiva de la gestión, resolución o transformación del conflicto. La prevención también implica visibilizar una situación de posible conflicto o riesgo por las grandes implicancias a la sociedad y el ambiente.
- **Promoción** Proceso mediante el cual se impulsa acciones, espacios de dialogo y creación de dependencias o unidades orgánicas descentralizadas de gestión de conflictos sociales.
- **Participación Social** Derecho y deber de la sociedad civil en el acceso a la información, y su participación (calificada y comprometida) en el planeamiento, gestión y vigilancia de los conflictos sociales.
- **Registro** Proceso mediante el cual se inscribe de manera protocolizada la información referida a los conflictos sociales. Identificados aspectos claves como, ubicación, temática, actores involucrados, estado del conflicto, entre otros aspectos generales. Permite realizar el seguimiento y monitoreo del conflicto social.
- **Análisis de conflictos sociales** Proceso por el cual se identifica de manera ordenada y según diversas metodologías de análisis a los actores, sus necesidades, intereses, valoración cultural, las dinámicas de los conflictos, el proceso de desarrollo y cambio en la naturaleza del conflicto, las dinámicas psicológicas en los actores sociales, etc.
- **Sistematización e Investigación** Proceso por el cual se estudia, analiza y aumenta el conocimiento sobre la problemática y alternativas de solución en relación a la gestión de conflictos sociales.
- **Monitoreo y Evaluación** Proceso orientado a obtener, procesar y analizar la información sobre la gestión de los conflictos sociales para determinar avances y debilidades y establecer los correctivos necesarios para evitar las situaciones de crisis y alta conflictividad social. Además, es el proceso orientado a medir periódicamente el cumplimiento de los avances e impacto de las acciones orientadas a neutralizar y amortiguar los impactos de los conflictos sociales.
- **Terceros** Son las personas o instituciones invitadas por los actores o convocadas por mandato legal a facilitar y conducir el proceso para la gestión de conflictos sociales entre los actores. El tercero posee características personales, comunicacionales y técnicas para la conducción de los procesos de manera que su actuación es imparcial y genera

confianza.



## Anexo 2: Pauteo de metodologías de intervención<sup>2</sup>

METODOLOGÍAS
<b>Adjudicación:</b> Proceso de decisión sobre un conflicto social basado en la norma o en la aplicación estándar de la ley. El 3ro imparcial dirige el proceso y prepara el tipo de acuerdo que asumirán las partes.
<b>Administración y Gestión del Conflicto social:</b> Es una perspectiva de manejo de conflictos sociales, muchas veces similar a la “supresión” del conflicto. El objetivo no es resolver el conflicto social, sino minimizar los impactos negativos.
<b>Arbitraje:</b> Proceso de decisión por el cual un 3ro ajeno al conflicto decide la solución. El resultado del arbitraje puede o no ser vinculante.
<b>Circulo de la Pecera:</b> Metodología de diálogo por el cual los grupos que están en conflicto se sientan en círculo concéntricos para escucharse unos a otros y tener turnos al hablar.
<b>Concertación:</b> Es un proceso participativo de múltiple actores cuyo objeto es abordar problemáticas sociales y políticas de mediano y largo plazo, a través de la construcción de consensos y a partir de una agenda común.
<b>Conciliación:</b> Proceso para la reconstrucción de relaciones en la medida que es posible que los actores trabajen conjuntamente en la resolución de su conflicto. Los gestos conciliatorios tienen el objetivo de enviar señales de tener una voluntad para conciliar. En el Perú, la Ley de Conciliación describe un proceso más específico muy vinculado con la mediación.
<b>Comisión Imparcial de Esclarecimiento:</b> Proceso por el cual el rol de investigar ciertos hechos del conflicto social, en forma objetiva e imparcial, es asignado a un grupo de terceros que han sido seleccionados de acuerdo a criterios previamente acordados por los actores.
<b>Diálogo:</b> Es un proceso puramente participativo entre un par o múltiples actores cuyo objeto es abordar problemas y conflictos (corto, mediano y largo plazo) del ámbito privado, social y político, a través de la generación de la confianza y entendimiento mutuo. Se utilizan muchas metodologías para facilitar la comunicación y construir la relación. El dialogo puede tener diversos objetivos, como es el de propiciar el acercamiento entre los actores, promover un proceso exploratorio o de intercambio inicial de manera de continuar con un proceso posterior, o de pre-negociación.
<b>Diálogo de Metáforas:</b> Proceso de diálogo facilitado con el objetivo de generar nuevos entendimientos sobre los sentidos y los significados que los actores expresan a través del uso de metáforas durante sus discursos. A partir del diálogo y reflexión mas profunda sobre dichos contenidos, los actores van generando un nuevo entendimiento mutuo.
<b>Diálogo para Compartir Interpretación de Información:</b> Proceso facilitado de diálogo enfocado principalmente en el análisis, criterios de evaluación e interpretación de la información.
<b>Iniciativas de Paz Locales:</b> Son aquellos procesos de manejo de conflictos sociales a nivel local, de barrios, caseríos, aldeas, etc. propiciados y conducidos por los actores locales que están viviendo las consecuencias negativas del conflicto social. Estos pueden consistir en grupos de jóvenes, ancianos, mujeres, artistas, etc. quienes desde sus propios ámbitos de acción o en forma conjunta trabajan para abrir espacios de diálogo, analizar los conflictos sociales, reconstruir las relaciones, hacer nuevas propuestas.
<b>Investigadores Imparciales:</b> Terceros imparciales y neutrales en el proceso de manejo de conflictos sociales que cumplen con el rol de recoger, corroborar, validar cierta información identificada por los actores en conflicto.
<b>MARCS - Métodos Alternativos de Resolución de Conflictos sociales.</b> Es una gama de procesos de manejo de conflictos sociales que son llamados “alternativos” porque no son parte del sistema formal-judicial de resolución de la disputa, aunque pueden ser complementarios o paralelos a estos.
<b>Med-Arb.</b> Es un proceso híbrido de manejo de conflictos de mediación y arbitraje, por el cual, los actores en conflicto entran a participar en una mediación, pero, que en la eventualidad de no llegar a un

<sup>2</sup> Consolidado de metodologías elaborado por Giselle Huamaní Ober en base a la bibliografía revisada.

## METODOLOGÍAS

acuerdo, los actores se comprometen a dejar la solución al arbitraje.

**Mediación:** Es una negociación asistida, por el cual un tercero, mediador, ayuda a las partes a comunicarse, analizar, inventar, entender y ponerse de acuerdo.

**Mediación de Disputas Públicas:** Es un proceso de mediación de mayor escala y complejo, en donde entran a participar múltiples actores, y sobre conflictos sociales que tienen un carácter público como son los conflictos socio-ambientales.

**Mediación Disputas entre Inter-agencias de Gobierno:** Es un proceso interno a las instituciones públicas por el cual se hace una mediación sobre conflictos sociales específicos que les compete como son la interpretación, formulación, implementación, etc. contradictoria de acciones, planes, políticas y/o normas.

**Mini-Juicios:** Es un proceso de manejo de conflictos sociales, muy similar a un juicio oral, pero sin el peso legal de las cortes de justicia. En este proceso, los actores acuerdan designar a uno o más expertos en el tema del conflicto -o inclusive jueces en retiro- para que escuchen en forma imparcial y neutra los argumentos de los actores, y resuelvan.

**MORCs – Métodos Originarios de Resolución de Conflictos sociales:** Son los procesos de manejo de conflictos sociales utilizados por los pueblos originarios de acuerdo a la tradición y costumbres, y los cuales siguen en práctica. Actualmente los profesionales en el manejo de conflictos, han adaptado muchas de esas prácticas en metodologías para el diálogo y solución de problemas.

**Negociación:** Es un proceso de intercambio creativo de perspectivas, ideas, información y opciones en un esfuerzo constructivo de los actores para encontrar soluciones al problema y que sean mutuamente satisfactorias.

**Negociación de Regulación/NegReg:** Es un proceso de negociación pública por el cual los actores sociales e instituciones públicas participan en la formulación de la norma, haciendo propuestas, aportando al debate, brindando casuística e información referencial, etc.

**Negociación de la Aplicación Normativa:** Es un proceso de negociación por el cual los actores e instituciones públicas participan en cómo hacer la mejor aplicación de la norma a un contexto en particular, dando excepciones, considerando determinadas características, empleando plazos especiales, etc.

**Organismos Regionales y Locales de Paz:** Sistema o red de instituciones, grupos o actores trabajando por la paz desde los distintos niveles, local, regional, cuenca, territorios, como también en zonas de riesgo de crisis y conflicto, y que pueden funcionar complementaria y coordinadamente para prevenir los conflictos sociales.

**Procesos Multipartitos:** Aquellos procesos donde participan múltiples y diversas instituciones, grupos de interés y actores con cierto objetivo definido previamente. El proceso debe ser cuidadosamente diseñado para asegurar la participación de todos, el intercambio transparente de la información, y los resultados esperados.

**Talleres de Solución de Problemas:** Es un proceso creativo, y conjunto de los actores en conflicto por el cual buscan soluciones que sean mutuamente acordadas.

## Anexo 3: Matriz de Metodologías de intervención a ser aplicadas según las etapas de gestión de los conflictos sociales

PREVENCIÓN	TRATAMIENTO	SEGUIMIENTO	
ESCALAMIENTO	CRISIS	ESTANCAMIENTO	DES ESCALAMIENTO
Trabajo de Prevención Alerta Temprana	Administración de crisis		Trabajo de Reconciliación
Adjudicación Arbitraje	Capacitación en No hacer Daño (Do no Harm)		
Círculo de la Pecera	Iniciativas de Paz Locales		
		Med-Arb	Med-Arb
Conciliación		Conciliación	Conciliación
Mediación Mediación de Disputas Públicas Mediación Disputas entre Inter-agencias de Gobierno		Mediación Mediación de Disputas Públicas Mediación Disputas entre Inter-agencias de Gobierno	
Investigadores Imparciales Comisión Imparcial de Esclarecimiento		Investigadores Imparciales Comisión Imparcial de Esclarecimiento	Investigadores Imparciales Comisión Imparcial de Esclarecimiento
Mini-Juicios			Mini-Juicios
Negociación del Proceso y de temas substantivos	Negociación del Proceso	Negociación de temas substantivos	Negociación de temas substantivos
Talleres de Solución de Problemas	Talleres de Solución de Problemas		Talleres de Solución de Problemas
Negociación de la Aplicación Normativa Negociación de Regulación/NegReg			Negociación de la Aplicación Normativa Negociación de Regulación/NegReg
Diálogo		Diálogo	Diálogo
Diálogo de Metáforas		Diálogo de Metáforas	Diálogo de Metáforas
Diálogo para Compartir Interpretación de Información		Diálogo para Compartir Interpretación de Información	Diálogo para Compartir Interpretación de Información
MORCs – Métodos Originarios de Resolución de Conflictos		MORCs – Métodos Originarios de Resolución de Conflicto	MORCs – Métodos Originarios de Resolución de Conflictos
Procesos Multipartitos		Procesos Multipartitos	
Educación para la paz y sensibilización pública	Educación para la paz y sensibilización pública		Educación para la paz y sensibilización pública
Trabajo con los medios		Trabajo con los medios	Trabajo con los medios
Institucionalización del Manejo de Conflictos			Institucionalización del Manejo de Conflictos
Concertación		Concertación	Concertación



## Anexo 4: Evaluación de condiciones con preguntas a formularse

CONDICIONES	PREGUNTAS
<b>Personales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Cuál es la voluntad de los actores para intervenir en un proceso de gestión de conflictos?</li> <li>- ¿En qué tipo de procesos estarían dispuestos a participar los distintos actores?</li> <li>- ¿Cuáles son las capacidades de diálogo de los actores?</li> <li>- ¿Qué tipo de liderazgos tienen los actores en el conflicto?</li> </ul>
<b>Relacionales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Cuáles son los términos y conceptos claves de la problemática que manejan los actores y que genera controversia?</li> <li>- ¿Quiénes son los interlocutores reconocidos?</li> <li>- ¿Cuál es el nivel de respeto mutuo entre los actores?</li> <li>- ¿En qué se basa la confianza y desconfianza entre los actores?</li> </ul>
<b>Culturales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Cuál es el nivel de sensibilidad mutua entre los actores?</li> <li>- ¿Con qué habilidades culturales cuentan?</li> <li>- ¿Cuál es la disposición cultural que tienen entre sí?</li> <li>- ¿Con qué recursos culturales se cuenta?</li> </ul>
<b>Estructurales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Cuál es el marco legal en donde se desarrolla la problemática del conflicto?</li> <li>- ¿Cuál es el contexto sociopolítico y cómo puede influenciar el proceso?</li> <li>- ¿Qué factores globales hay que tener en cuenta durante el proceso?</li> <li>- ¿Qué políticas existentes pueden apoyar en el proceso de gestión de conflictos sociales?</li> </ul>
<b>Procedimentales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Cómo se pueden involucrar los distintos actores en la planificación participativa del proceso de gestión de conflictos sociales?</li> <li>- ¿Cómo se podrá proveer de información oportuna a lo largo del proceso?</li> <li>- ¿Qué logística se requiere durante el proceso?</li> <li>- ¿Con qué apoyo político institucional se puede contar a nivel nacional, regional y local?</li> </ul>



## Anexo 5: Momentos mínimos a ser considerados en la elaboración del plan de acción en la gestión de un conflicto social específico

	MOMENTO	DETALLE DE LOS ELEMENTOS A SER CONSIDERADOS
1	Convocatoria para la participación de todos los actores sociales afectados	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Convocatoria por parte de un tercero que tenga la legitimidad moral con los actores.</li> <li>- Invitar a todos los actores afectados, desde los más radicales hasta los indecisos.</li> <li>- La convocatoria es una oportunidad de sensibilizar, y construir confianza hacia el proceso por lo que se deberán utilizar canales de invitación que permitan ir generando condiciones.</li> <li>- Oportunidad para recoger las perspectivas sobre los puntos de agenda y los objetivos del proceso para los actores.</li> </ul>
2	Elección del espacio y de los tiempos para el proceso adecuados a todos los actores	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elección de un lugar neutral para todos los actores y que permita el acercamiento y la humanización de la relación.</li> <li>- Espacio que sea seguro y que no esté expuesto a la presión de otros actores.</li> <li>- Espacio debe ser culturalmente apropiado.</li> <li>- Compatibilizar el manejo de los tiempos por parte de los distintos actores en la facilitación flexible del proceso.</li> </ul>
3	Establecimiento de una agenda común, con objetivos claros	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Consensuar los puntos de agenda, la metodología, los objetivos del proceso, los alcances y productos.</li> <li>- Establecimiento de roles de los terceros facilitadores, técnicos, recursos temáticos, observadores y otros.</li> <li>- Acordar la metodología –preferentemente participativa- para el registro del proceso, sus avances y logros.</li> </ul>
4	Consenso y compromiso de las pautas de participación y decisión durante el proceso	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Consensuar con los actores las pautas de participación individual durante el proceso.</li> <li>- Acuerdo sobre el manejo de la información para los medios de comunicación, e información de las bases o de la organización de los actores.</li> <li>- Establecer la metodología para el análisis del problema, evaluación de opciones, y toma de decisiones.</li> <li>- Acordar los mecanismos de disenso, y de solución de disputas al interior del proceso.</li> </ul>
5	Análisis del problema y construcción de una definición común	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Propiciar espacios no formales de intercambio para entender la perspectiva de los actores sobre la importancia y el enmarcamiento de la problemática.</li> <li>- Consensuar los criterios para el análisis de la problemática.</li> <li>- Acordar la terminología a emplearse.</li> <li>- Construir conjuntamente con los actores los conceptos y definiciones claves.</li> </ul>
6	Exploración y selección de opciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Utilizar y agotar múltiples técnicas para la exploración de opciones antes de cualquier toma de decisión.</li> <li>- Consensuar los criterios para la selección de las opciones.</li> </ul>
7	Elaboración de acuerdos y pautas de seguimiento.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Establecimiento de mecanismos múltiples para el seguimiento, evaluación, e información sobre el proceso de implementación de acuerdos tanto a cargo de los actores como de los terceros.</li> <li>- Desarrollo de un plan de contingencia para las situaciones en que el</li> </ul>

		proceso de implementación falle.
--	--	----------------------------------



## FUENTES CONSULTADAS

### Normas:

- Constitución Política del Perú
- Ley de Bases de la Descentralización, Ley N° 27783
- Ley Orgánica del Poder Ejecutivo, Ley N° 29158
- Ley Orgánica de Gobiernos Regionales, Ley N° 27867
- Ley Orgánica de Municipalidades, Ley N° 27972
- Decreto Supremo que modifica el Reglamento de Organización y Funciones de la PCM, Decreto Supremo N° 010-2010-PCM
- Resolución Ministerial N° 380-2006-PCM, que crea la Comisión Multisectorial de Prevención de Conflictos Sociales

### Documentos consultados:

- ***“La gestión de los conflictos sociales desde el Estado”***, Ronald Ibarra Gonzales (Jefe de la OGCSS) Lima, octubre 2010. Presentación PPT.
- ***“Borrador de propuesta de lineamientos estratégicos de la PCM para la gestión de conflictos sociales”***. Oficina de Gestión de Conflictos Sociales de la Presidencia de Consejo de Ministros. 2010.
- ***“Plan Operativo 2010”***. Oficina de Gestión de Conflictos Sociales de la Presidencia de Consejo de Ministros. 2010.
- ***“Elaboración de una propuesta de Manual de Organización y Funciones (MOF) y Cuadro de Asignación de personal (CAP) de la Oficina de Gestión de Conflictos Sociales de la Presidencia de Consejo de Ministros”***. Elaborado por Mirko Peraltilla en el marco de apoyo del proyecto Pro Descentralización. 2010.
- ***“Compromiso por el diálogo, lineamientos de una política pública para la prevención y gestión planificada de los conflictos sociales”***. Documento elaborado por María del Rocío Vesga para la OGCSS de la PCM, en el marco de apoyo del proyecto Pro Descentralización. 2010.
- ***“Mapa de conflictos sociales y actores a nivel nacional”***. Informe de consultoría para el Programa Prevención de Conflictos (PrevCon) de la Presidencia del Consejo de Ministros. Elaborado por Martín Tanaka, Patricia Zárate, Ludwig Huber. Lima, abril de 2010.
- ***“Lineamientos Generales de la Política Nacional de Prevención, Gestión y Resolución de Conflictos”*** Ministerio de la Presidencia, Vice ministerio de Asuntos Estratégicos. La Paz, Bolivia 2005.
- ***Análisis de conflictos por el agua, desde el enfoque de gestión integrada de recursos hídricos***. Elaborado por Giselle Huamani Ober en Conflictos, por el Agua en la Región Andina, Avances de Investigación y herramientas de manejo de IPROGA 2009.
- ***National Policy on Peacebuilding and Conflict Management (Final Version)*** Office of the President Ministry of State for Provincial Administration and Internal Security, Kenya September 2009.
- ***“Resolving Public Disputes: An introduction to Negotiation and Conflict Resolution”***. Warfield, Wallace and Frank Blechman, Institute for Conflict Analysis and Resolution, 1995.
- ***“Environmental Dispute Resolution”***. Bacow, Lawrence and Michael Wheeler, New York, NY: Plenum Publishing Company, 1984.
- ***“Alternative Environmental Conflict Management Approaches: A Citizen’ Manual”***. Bidol, Patricia, et al., Ann Arbor, MI: Univ. Of MI, Environmental Conflict Project, 1986.

- ***“Managing Public Disputes”***. Carpenter, Susan L. and W.J.D Kennedy, San Francisco, CA: Jossey Bass, 1988.
- ***“Managing Environmental and Public Policy Conflicts: A Legislator’s Guide”***. Meeks, Jr. Gordon, Denver, CO: National Conference of State Legislatures, 1985.
- ***“Breaking the Impasse: Consensual Approaches to Resolving Public Disputes”***. Susskind, Lawrence, E. and Jeffrey Cruikshank, New York: Basic Books, 1987.
- ***“Environmental Disputes, Community Involvement in Conflict Resolution”***. Crowfoot, James E. and Julia M. Wondolleck, New York, NY: Island Press, 1990.
- ***“Environmental Conflict”***. Diehl, Paul and Nils Peter Gleditsch, Colorado: Westview Press, 2000.
- ***“Finding Meaning in a Complex Environmental Policy Dialogue: Research into Worldviews in the Northern Forest Lands Council Dialogue, 1990-94”***. Blechman, Frank and et al. ICAR Working Paper N-14. Virginia: 2000.

### **Archivos de Internet:**

- <http://icar.gmu.edu/Espanol.html>  
Instituto de Análisis y Resolución de Conflictos (ICAR), Universidad George Mason, Virginia. Centros Académico especializado en el análisis y manejo de conflictos, materiales, artículos, y casos especializados sobre teoría y procesos de manejo de conflictos.
- <http://www.prodiálogo.org/materiales>  
ProDiálogo. ONG especializada en el análisis y la transformación de conflictos materiales sobre capacitaciones, procesos de diálogos, y artículos sobre conflictos y minería.
- <http://www.iproga.org.pe/forodelagua/ponencias.html>  
IPROGA. Instituto especializado en la Gestión Integral del Recurso Hídrico, artículos, investigaciones y procesos sobre gestión de los recursos hídricos y conflictos
- <http://www.grupochorlavi.org/gobernanzaambiental/>  
Grupo Chorlavi/Sociedad Peruana de Derecho Ambiental (SPDA): casos y artículos sobre Gobernanza Ambiental Descentralizada.

### **Entrevistas realizadas a tres profesionales de la OGCSS:**

- María del Carmen Tagle (OGCSS)
- Pamela Maldonado (OGCSS)
- Francisco Morante (OGCSS)

### **Reuniones de trabajo con:**

- Víctor Aragon (OGCSS)
- Ninoshka Mosqueira (OGCSS)
- Roberto Arias (Secretario técnico de la Comisión Multisectorial para la prevención de conflictos sociales)
- Karim Velasco (USAID/Perú Pro Descentralización)
- Violeta Bermúdez (USAID/Perú Pro Descentralización)

### **Documento Técnico validado por:**

- Equipo de seguimiento de la OGCSS: Ninoshka Mosqueira y Víctor Aragón
- Equipo de seguimiento del Proyecto USAID/Perú Pro Descentralización: Violeta Bermúdez, Karim Velasco (y aportes de Sobeida Gonzalez)
- Lectoría de Konrad Huber: Consultor internacional USAID/Perú ProDescentralización

- Taller de validación: con miembros de la Comisión Multisectorial de Prevención de Conflictos Sociales y funcionarios de la OGCSS